

# KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF BUDAYA

Syairal Fahmy Dalimunthe  
Fakultas Bahasa dan Seni  
Universitas Negeri Medan

## ABSTRAK

*Konsep budaya dan iklim dalam komunikasi organisasi sangatlah berkaitan erat dan berhubungan satu sama lainnya. Konsep kultur atau budaya sendiri sangat kompleks untuk didefinisikan karena karakter holistik yang menandai konsep ini. Seiring berkembangnya zaman, budaya organisasi memang bukan lagi satu-satunya hal yang paling penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Namun tetap dilihat sebagai faktor yang kuat dalam meningkatkan motivasi dalam organisasi dengan nilai yang telah disesuaikan oleh budaya saat ini.*

*Kata Kunci : Komunikasi Organisasi, Budaya, Model Budaya*

## PENDAHULUAN

Banyak cara dalam memandang sebuah realitas. Begitu pula dalam memandang realitas komunikasi organisasi. Dalam tulisan ini akan dibahas komunikasi organisasi dari kaca mata budaya (*culture approaches*). Bicara tentang budaya berarti sedikit banyak berbicara tentang karakteristik, nilai-nilai, perilaku dan kesepakatan-kesepakatan. Setiap organisasi memiliki budaya masing-masing. Seperti itulah yang diterangkan Geertz dan Pacanowsky. Di mana budaya tersebut dipelajari melalui penggunaan cerita atau metafora yang digunakan untuk menyampaikan pesan keinginan perusahaan untuk dibagi dengan karyawan-karyawannya. Dalam hal ini ada tiga penyampaian cerita, yaitu cerita perusahaan, cerita personal / pribadi dan cerita kolega.

Pendekatan budaya berasal dari perspektif humanistik. Menggunakan gambaran yang kental sebagai suatu maksud untuk mengerti atau memahami budaya perusahaan menunjukkan kita bahwa melalui simbol-simbol kita mencoba untuk berbagi makna pengalaman perusahaan seluruhnya. Pendekatan budaya memandang komunikasi organisasi berbeda dari pendekatan-pendekatan lainnya. Pendekatan budaya membawa fokus baru dalam kajian komunikasi organisasi. Di mana pendekatan ini mempelajari mengenai penggunaan bahasa dalam konteks tempat kerja, gaya berkomunikasi antara pimpinan dan pegawai, pembentukan karakter organisasi yang formal dan informal, seperti tata cara dan artifak-artifak yang dimunculkan. Intinya, dengan menggunakan pendekatan budaya kita memandang bahwa komunikasi organisasi menampilkan pola keunikan interaksi yang dibangun dalam sebuah organisasi di mana pola tersebut merepresentasikan budaya yang dianutnya. Selain itu, pendekatan ini juga memandang bahwa dengan adanya komunikasi organisasi maka dapat dibangun pengertian bersama antara sesama anggota organisasi berdasarkan budaya yang mereka yakini.

## PENDEKATAN BUDAYA

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sansekerta yaitu "buddhayah", yang merupakan bentuk jamak dari "buddhi" (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut "culture", yang berasal dari kata Latin "Colere", yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata "culture" juga kadang diterjemahkan

sebagai "kultur" dalam bahasa Indonesia. Budaya adalah suatu konsep yang membangkitkan minat.

Secara formal budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hirarki, agama, waktu, peranan, hubungan, ruang, konsep alam semesta, obyek-obyek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok. Berkenaan dengan cara hidup. Manusia belajar berpikir, merasa, mempercayai dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya. Bahasa, persahabatan, kebiasaan makan, praktik komunikasi, tindakan-tindakan sosial, kegiatan-kegiatan ekonomi dan politik dan teknologi, semua itu berdasarkan pola-pola budaya.

Seorang ahli antropologi, Marshall Sahlins (1976) mendefinisikan budaya sebagai “*meaningful orders of persons and things*”. *Meaningful order* maksudnya bahwa hubungan dan proses yang kompleks di dalam sebuah budaya yang ditunjukkan melalui simbol-simbol kebudayaan. Sedangkan “*persons and things*” maksudnya adalah sumber-sumber yang memiliki kebergantungan satu sama lain dalam menginterpretasikan maksud dari sebuah kebudayaan dan simbol-simbol yang dimunculkannya.

Definisi tersebut menunjukkan kepada kita, bahwa untuk dapat mengerti budaya bukan berarti kita hanya perlu mempelajari apa yang dikatakan oleh seorang anggota tentang budayanya saja, tetapi kita juga harus mempelajari juga perangkat-perangkat yang mereka gunakan untuk menciptakan budaya tersebut, dengan nilai-nilai yang mereka tunjukkan melalui artifak kebudayaan dan dengan pembentukan dan kepemilikan mereka terhadap sesuatu dalam budaya tersebut.

Untuk lebih jelas dalam memahami apa yang dimaksud dengan budaya, maka kita dapat melihatnya dari empat buah definisi yang disampaikan oleh Schein. Schein pertama mendefinisikan budaya dari kelompok sosial-sebuah organisasi atau kolektif- dengan cara lain sebagai berikut:

*... a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problem*

Definisi ini menghasilkan beberapa isu penting. Pertama, Schein mendefinisikan Budaya sebagai kumpulan fenomena. Seorang individu tidak dapat memiliki budaya, karena pembentukan budaya tergantung pada komunikasi. Bagaimanapun, kelompok budaya dapat berada pada berbagai tingkatan, mulai dari masyarakat dan Negara hingga organisasi kecil atau kelompok sosial. Schein mengemukakan bahwa tidak semua kelompok mengembangkan budaya “yang terintegrasi” dan budaya yang sering terpecah-pecah, seperti yang didiskusikan di atas. Bagaimanapun, Schein percaya bahwa penting untuk menyoroti kebutuhan manusia akan kestabilan, konsistensi dan arti. Demikian, dia berpendapat bahwa “pembentukan budaya, oleh karenanya selalu berusaha menuju pembentukan pola dan integrasi, meskipun sejarah actual pengalaman dari berbagai kelompok mencegah mereka dari mengalami paradigma *clear-cut*.

Kedua, Schein mendefinisikan budaya sebagai sebuah pola asumsi dasar, menyarankan bahwa kepercayaan yang membentuk budaya relative bertahan dan sulit berubah. Tentu saja, individu mungkin tidak menyadari asumsi budaya yang dipegangnya. Sebagaimana akan kita lihat pada model yang dikembangkannya, Schein menyatakan bahwa budaya organisasi juga mencakup nilai, perilaku, aturan dan artefak fisik.

Ketiga, Schein melihat budaya sebagai sebuah proses kemunculan dan perkembangan. Menurut definisinya, budaya dipelajari atau ditemukan sebagai sebuah kelompok bertemu tantangan internal dan eksternal. Perimbangan, sebagai contoh, sejarah mulainya perusahaan internet pada tahun 1990-an dan awal abad ke 21. Budaya perusahaan seperti itu akan

mencerminkan kemungkinan lingkungan ini. mungkin agresif, percaya diri, bergerak cepat, bahkan mungkin kurang ajar.

Terakhir, definisi Schein menyoroti aspek sosialisasi budaya organisasi. Pada titik ini, walaupun, itu sudah cukup untuk menunjukkan bahwa ketika individu memasuki suatu organisasi, bagian utama dari "*learning the ropes*" terdiri dari mengembangkan pemahaman mengenai asumsi dan nilai-nilai yang membentuk budaya organisasi

Budaya adalah sebuah simbol. Simbol ini direpresentasikan dengan tindakan-tindakan, kebiasaan-kebiasaan, cerita-cerita (baik monolog maupun dialog) dan artefak-artefak yang menunjukkan karakteristik dari sebuah budaya. Itu berarti, mempelajari budaya dalam sebuah organisasi berarti kita mempelajari lingkungan simbolik dengan menggunakan simbol-simbol tersebut. Dengan demikian berarti mempelajari budaya organisasi menyangkut proses interpretasi makna dari sebuah konstruksi simbolik.

Terdapat beberapa pandangan yang menjelaskan mengenai budaya. Berikut merupakan dua pandangan yang dijelaskan dari dua sumber yang berbeda, yaitu pandangan Terrence Deal dan Allen Kennedy (1982) dalam bukunya yang berjudul *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* dan pandangan dari Tom Petters dan Robert Waterman (1982) dalam bukunya yang berjudul *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*.

#### **a. Pandangan "*Strong Cultures*" dari Deal and Kennedy**

Sebuah organisasi akan menjadi tempat yang lebih baik bagi individu untuk bekerja dan akan meningkatkan baik performance / prestasi individu maupun organisasi, jika sebuah syarat dipenuhi. Syarat yang dimaksud adalah jika sebuah organisasi tersebut memiliki komponen-komponen budaya yang kuat. Dalam hal ini ada empat komponen kunci sebuah budaya yang kuat, yaitu:

##### **1. Nilai (*Value*)**

Nilai (*value*) yaitu keyakinan-keyakinan dan pandangan yang anggota pegang/anut untuk sebuah organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warganya untuk mencapai tujuan/ misi organisasi. Nilai-nilai ini dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang bekerja pada perusahaan, rasa istimewa yang berbeda dengan perusahaan lainnya dan harapan konsumen. Slogan atau moto biasanya berupa ungkapan singkat namun penuh makna. Nilai tersebut juga sebagai harapan bagi konsumen, maksudnya, harapan konsumen terhadap perusahaan tersebut seperti kualitas produk, sistem pelayanan yang baik dan sebagainya.

##### **2. Pahlawan (*Heroes*)**

Pahlawan (*Heroes*) yaitu individual-individual yang hadir untuk memberikan contoh nilai-nilai organisasi. Pahlawan-pahlawan tersebut diberitahukan melalui cerita-cerita dan mitos-mitos organisasi.

##### **3. Tatacara dan ritual-ritual (*Rites and Rituals*)**

Tatacara dan ritual-ritual (*Rites and Rituals*) yaitu upacara melalui peringatan-peringatan organisasi atas nilai-nilai yang dimiliki. Inovasi nilai-nilai sebuah organisasi bisa mengembangkan ritualistik cara memberikan penghargaan ide-ide baru para karyawan. Setiap organisasi memiliki cara atau ritual-ritual yang berbeda-beda. Ada yang melakukan dengan cara menyelenggarakan *company picnic* atau menyelenggarakan perjamuan *awards* untuk karyawan-karyawan yang berprestasi.

Sementara itu, Stephen P. Robbins mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama sebuah organisasi. Dalam hal ini dipertimbangkan tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan.

#### 4. Jaringan budaya (*cultural network*)

Jaringan budaya (*cultural network*) yaitu sistem komunikasi melalui nilai-nilai budaya dimulai dan diperkuat. Jaringan budaya ini merupakan suatu jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsi utamanya, untuk menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan komunikasi informal, keberhasilan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu. Dengan jaringan budaya, organisasi mengungkapkan nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan yang relevan dengan organisasi.

#### b. Pandangan “*Excellent Cultures*” dari Peter and Waterman

Seperti halnya Deal dan Kennedy, Peter dan Waterman melakukan percobaan mengenai aspek-aspek budaya organisasi yang lazim dalam *high-performing* perusahaan. Mereka mengkaji 62 organisasi mempertimbangkan “keunggulan” oleh para karyawan dan ahli-ahli organisasi. Kemudian mereka memperkenalkan “tema-tema” yang mencirikan budaya-budaya organisasi unggul tersebut. Tema-tema tersebut disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 1**  
**Tema-tema Budaya Organisasi**

<b>Tema</b>	<b>Deskripsi</b>
1. <i>A Bias for Action</i>	Organisasi unggul bereaksi secara cepat dan tidak membuang waktu yang berlebihan untuk perencanaan dan analisis.
2. <i>Close Relations to the Customer</i>	Organisasi unggul menyesuaikan keputusan dan tindakan terhadap kebutuhan-kebutuhan pelanggan.
3. <i>Autonomy and entrepreneurship</i>	Organisasi unggul mendorong para karyawan untuk mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru.
4. <i>Productivity through people</i>	Organisasi unggul mendorong secara positif dan menghormati hubungan antara manajemen dan karyawan.
5. <i>Hands-On, Value-Driven</i>	Organisasi unggul memiliki karyawan-karyawan dan manager yang berbagi nilai inti yang sama atas produktivitas dan performance.
6. <i>Stick to the Knitting</i>	Organisasi unggul menetapkan fokus pada mereka melakukan apa yang terbaik dan menghindari perbedaan yang radical.  Organisasi unggul menghindari struktur yang

7. <i>Simple Form, Lean Staff</i>	kompleks atau rumit dan divisi tenaga kerja.
8. <i>Simultaneous Loose Tight Properties</i>	Organisasi unggul memamerkan baik kesatuan maupun tujuan dan perbedaan kebutuhan untuk inovasi.

Dalam bukunya, “*Corporate Culture*”, Deal dan Kennedy berpendapat bahwa budaya yang kuat yang dipegang oleh semua karyawan hanyalah jalan untuk sukses dalam dunia bisnis. Demikian pula, individu-individu yang membaca buku Peters dan Waterman, “*In Search Excellence*”, akan menyimpulkan bahwa keunggulan bisa dicapai dengan lebih baik melalui tema-tema sebagaimana terdapat pada tabel di atas.

### c. Pendekatan-Pendekatan Alternatif untuk Budaya

Berikut empat isu yang menyoroti perbedaan antara pendekatan yang memberikan petunjuk kepada budaya dan pendekatan yang diterima/dipegang oleh banyak ahli budaya saat ini, yaitu: (1) budaya itu rumit; (2) budaya itu menonjol; (3) budaya itu bukan kesatuan dan (4) budaya itu seringkali bersifat ambigu (rancu). Berikut penjelasannya.

#### (1)Budaya Organisasi itu Rumit

Rumitnya budaya organisasi diperlihatkan oleh luasnya/beragamnya variasi “pasar-pasar” digunakan para sarjana untuk menyelidikinya. Berbagai tatacara, uparaca-upacara, nilai-nilai, sistem kepercayaan, metapora, cerita-cerita, aturan-aturan komunikasi dan ruang masuk percakapan hanya sedikit dari berbagai pintu masuk yang dilalui dalam percobaan peneliti untuk mencapai sebuah pandangan sekilas sebuah budaya organisasi.

#### (2)Budaya Organisasi itu Menonjol

Pacanowsky dan O'Donnell Trujillon (1983) menggunakan pendekatan *emergent* ini ke dalam bidang budaya dalam kerja mereka pada “*Organizational Communication as Cultural Performance*.” Ahli-ahli tersebut berpendapat bahwa sebuah kajian budaya akan fokus pada proses komunikasi melalui budaya yang diciptakan.

#### (3)Budaya Organisasi Bukan Kesatuan

Banyak peneliti budaya organisasi yang setuju bahwa tidak mungkin menggolongkan sebuah organisasi berdasarkan budaya tunggal yang dimiliki. Cukup banyak ahli yang setuju bahwa organisasi dikelompokkan oleh banyak subkultur yang “dapat berdampingan dalam keselarasan, konflik, atau perbedaan satu sama lain”.

(Frost, Moore, Louis, Lundberg, & Martin, 1991, p. 8). Martin (2002) menyoroti aspek budaya ini dalam diskusinya tentang pendekatan *diferensiasi* dalam ketidakkonsekuensi antara pandangan budaya yang diharapkan dan seringkali terlihat sebagai yang diinginkan.

Tetapi di manakah beragam subkultur tersebut ditemukan dalam sebuah organisasi dan bagaimana mereka bekerja? Louis (1985) membahas pertanyaan tersebut dalam perhatiannya terhadap situs budaya dan penetrasi budaya. Ia berargumen bahwa ada sejumlah situs di mana budaya berkembang pesat dalam sebuah organisasi, yang meliputi sebuah “bagian vertikal” (e.g. sebuah divisi), sebuah “bagian horizontal” (e.g. tingkat hierarki tertentu) atau sebuah kelompok kerja khusus. Martin juga menunjukkan bahwa subkultur muncul di sekitar jaringan kontak person atau kesamaan demografi. Situs budaya tersebut semuanya “melayani seperti alasan-alasan pemeliharaan untuk pemunculan makna bersama. Jadi, jajaran subkultur yang luas dapat memancarkan beragam situs dalam sebuah organisasi tunggal. Satu pertimbangan tambahan terhadap sifat dasar nonkesatuan budaya organisasi adalah bahwa

variasi subkultur dalam sebuah organisasi bisa mewakili pentingnya perbedaan dalam kekuatan dan dalam ketertarikan (lih, e.g., Alvensson, 1993).

#### (4) Budaya Organisasi Seringkali Rancu

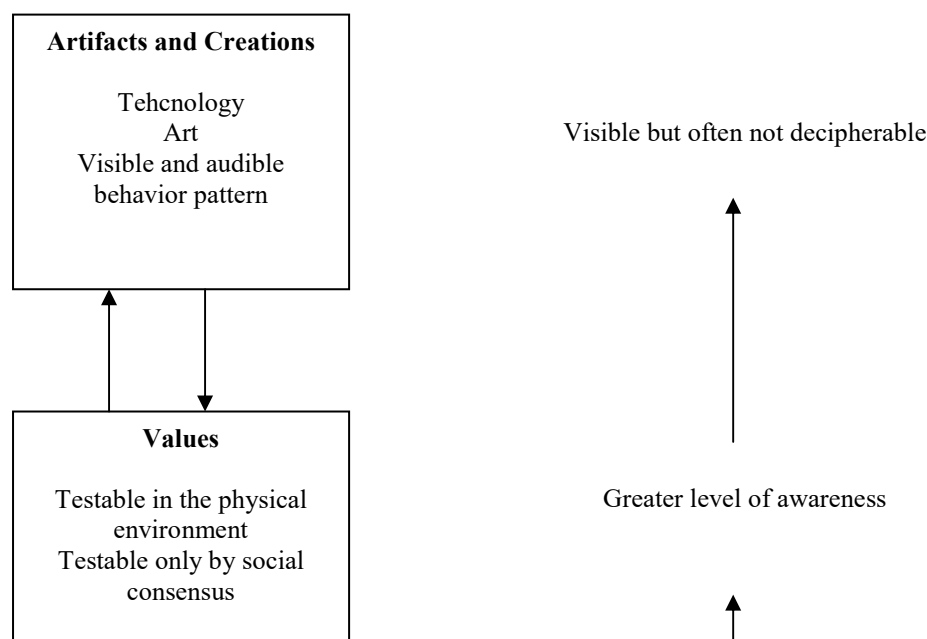
Para ahli budaya organisasi mengakui bahwa tidak selalu ada sebuah gambaran yang jelas terhadap budaya organisasi—atau sejajar hal itu variasi subkultur. Mungkin ada perwujudan budaya ganda yang sulit untuk ditafsirkan. Martin (2002) membicarakan pendekatan untuk budaya ini sebagai perspektif *fragmentasi* dan berpendapat bahwa kajian fragmentasi akan melihat sebuah budaya yang ambigu sebagai “sebuah bagian organisasi yang wajar, penting dan tak terelakkan yang berfungsi dalam dunia kontemporer”.

Gagasan bahwa budaya seringkali ambigu/ rancu, terbagi-bagi dan sulit mengajak berpikir sungguh-sungguh penting ketika organisasi mempertimbangkan perubahan dengan cepat. Banyak ahli berpendapat bahwa kita sekarang hidup dalam sebuah “dunia postmodern” yang beragam segi, terbagi-bagi, cepat lajunya dan sulit untuk menafsirkan/menerjemahkan. Sebuah lingkungan yang demikian, tidak mengherankan bahwa budaya organisasi yang kuat juga ada dalam keadaan yang selalu berubah. Sebagai contoh, Risberg (1999) menganalisis budaya sebuah perusahaan manufaktur Swedia yang telah diperoleh. Risberg mencatat bahwa “sebuah proses post-akusisi tidak dapat dimengerti melalui satu penjelasan. Ada keambiguan dalam penafsiran situasi dan statement. Keambiguan tersebut menggambarkan realitas ganda dalam organisasi dan selama proses post-akusisi.

Para ahli budaya organisasi saat ini mengambil sebuah pendekatan untuk budaya yang mencoba untuk memahami cara-cara dalam komunikasi dan interaksi menciptakan sebuah arti keunikan kedudukan dalam organisasi. Para ahli tersebut mencari jaringan yang kompleks atas nilai-nilai, perilaku-perilaku, cerita-cerita, aturan-aturan dan metafora yang terdiri atas sebuah budaya organisasi, mengetahui bahwa budaya secara sosial diciptakan melalui pertunjukan anggota-anggota organisasi yang komunikatif. Para ahli/ sarjana tersebut mencari persamaan dan perbedaan antar variasi subkultur-subkultur yang ada secara serempak dalam organisasi apapun dan mengetahui bahwa budaya seringkali ambigu/ rancu dan dalam keadaan yang selalu berubah.

### MODEL BUDAYA

Setelah mempresentasikan definisi budaya, Schein memaparkan model yang memilah berbagai unsur budaya ke dalam tiga tingkat yang berbeda. Model ini disajikan pada Gambar berikut ini:



### **Gambar 1**

#### **Levels of Culture and Their Interaction**

#### **LEVEL 1: ARTEFAK**

Tingkat yang paling terlihat adalah perilaku dan artefak. Ini adalah tingkat yang diamati budaya dan terdiri dari pola perilaku dan manifestasi dari budaya luar: *perquisites* diberikan kepada eksekutif, berpakaian, tingkat teknologi yang digunakan (dan di mana ia digunakan) dan tata letak fisik ruang kerja. Semua dapat terlihat indikator budaya, tetapi sulit diinterpretasikan. Artifacts dan perilaku juga dapat memberi tahu kami apa yang dilakukan suatu kelompok, tetapi tidak mengapa. Satu kartun yang menangkap aspek ini menunjukkan dua eksekutif yang duduk di meja kerja mereka di kantor. Keduanya memiliki tagihan besar hitam dan putih topi diperiksa. Salah satunya adalah mengatakan kepada yang lain, "Aku tidak tahu bagaimana itu dimulai, entah. Yang saya tahu adalah bahwa itu bagian dari budaya perusahaan kami."

Tingkat kebudayaan yang paling terlihat menurut Schein dalam model budaya ini terdiri dari lingkungan fisik dan sosial anggota organisasi yang telah dibuat. sejumlah indikator budaya yang berbeda dapat dimasukkan pada tingkat yang diamati ini. Yang jelas ini adalah artefak atau hal-hal yang diciptakan oleh anggota organisasi dan perilaku yang lebih dari anggota organisasi.

Seorang peneliti berusaha untuk menyelidiki dan memahami budaya organisasi biasanya akan mulai dengan mempertimbangkan membuka manifestasi. Penyelidik melihat artefak dengan mempertimbangkan beragam seperti benda yang semisal arsitektur, furnitur, teknologi, pakaian, dokumen tertulis dan seni. Penyelidik melihat perilaku yang dapat mempertimbangkan pola komunikasi seperti keadaan lokasi, gaya pengambilan keputusan,

komunikasi selama pertemuan dan jaringan konfigurasi. Schein menuliskan, bahwa “walaupun mudah untuk mengamati artefak bahkan yang halus, seperti cara yang ditunjukkan oleh status anggota- kesulitannya adalah mencari tahu apa maksud artefak, bagaimana mereka saling berhubungan, apa pola yang lebih dalam, jika ada, bagaimana mereka memperlihatkannya”.

## **LEVEL 2: NILAI-NILAI YANG DIANUT**

Tingkat kedua model budaya Schein, terdiri atas nilai-nilai individu dan kelompok. Representasi nilai-nilai dari apa yang "seharusnya" terjadi. Misalnya, seorang individu dengan kerja keras mungkin akan menghabiskan berjam-jam di kantor. seorang manajer yang menghargai inovasi akan memberikan penghargaan kepada pekerja yang datang dengan ide-ide baru dan lebih baik untuk mendapatkan pekerjaan. demikian, tingkat ini merupakan mosaik budaya keyakinan tentang bagaimana hal-hal yang harus dilakukan dalam organisasi.

Ada beberapa poin menarik yang harus diajukan mengenai budaya tingkat kedua ini. pertama, organisasi tidak memiliki nilai-nilai, tetapi individu yang memiliki nilai-nilai tersebut. Individu dalam organisasi dapat memegang berbagai nilai-nilai yang beragam dan nilai-nilai akan berkontribusi terhadap eksistensi organisasi.

Poin penting lainnya, yaitu kesenjangan antara nilai-nilai yang dianut dengan perilaku individu dalam organisasi. Tak jarang ditemui seseorang mengatakan bahwa dirinya memegang nilai tertentu, tetapi perilaku mereka mengingkari pernyataannya tersebut. Sehingga label Schein yang "tengah" tingkat kebudayaan "nilai-nilai yang dianut", menekankan bahwa nilai dan perilaku menyatakan tidak selalu cocok. ketika mempelajari budaya sebuah organisasi, sangat penting untuk melihat kesesuaian antara perilaku dan artefak level 1 dan nilai-nilai level 2. jika ada pertentangan yang kuat antara kedua tingkat, kemungkinan bahwa baik perilaku dan nilai-nilai indikator yang mendasari asumsi-asumsi budaya.

## **LEVEL 3: ASUMSI DASAR**

Tingkat ketiga kebudayaan Schein merupakan asumsi "inti" bahwa individu-individu dalam kelompok menganut suatu keyakinan tertentu dan bagaimana keyakinan tersebut diterapkan. Hal tersebut sebagaimana ditunjukkan dalam definisi kebudayaan Schein bahwa asumsi ini telah menjadi "*taken for granted*" karena mereka telah diperkuat waktu dan waktu lagi sebagai kelompok berkaitan dengan masalah internal dan eksternal. Assumptions dasar ini secara seragam diadakan oleh budaya atau anggota subkultural. Namun, individu dapat jarang mengartikulasikan mereka karena seperti bagian alami dari "cara kita" atau "cara kita melakukan hal-hal di sini".

Schein membahas enam wilayah seputar asumsi-asumsi dasar, yaitu:

1. Asumsi tentang hakikat realitas dan kebenaran
2. Asumsi tentang sifat waktu
3. Asumsi tentang sifat ruang
4. Asumsi tentang sifat manusia
5. Asumsi tentang aktivitas manusia
6. Asumsi tentang sifat hubungan manusia

Jelas, bahwa asumsi dasar ini tidak spesifik untuk organisasi berfungsi tetapi kesepakatan, sebaliknya, dengan bagaimana orang melihat dunia dan hubungan manusia dengan itu. Schein percaya bahwa pemeriksaan asumsi-asumsi dasar yang koheren akan mengungkapkan paradigma yang membimbing bersatu yang kuat dan budaya. atau, mungkin asumsi-asumsi budaya terpecah-belah dan saling bertentangan dan menunjuk masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah organisasi internal. sebagai negara Schein:



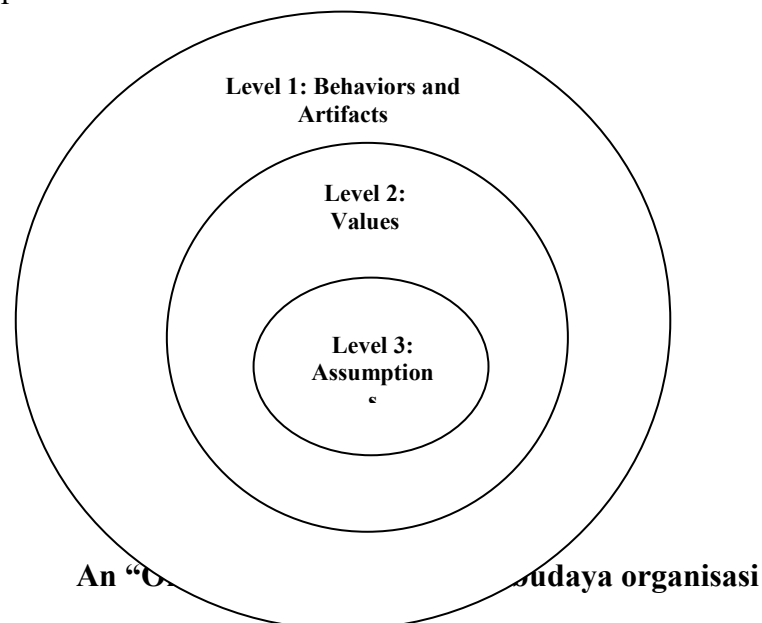
kecuali kita telah mencari pola di antara asumsi-asumsi yang mendasari yang berbeda dari kelompok dan telah berusaha untuk mengidentifikasi mana paragigm oleh anggota kelompok melihat, pikirkan, rasakan tentang dan menilai situasi dan hubungan, kita tidak bisa calaim bahwa kita telah dijelaskan atau memahami budaya kelompok.

Untuk benar-benar memahami budaya, kita harus sampai ke tingkat terdalam, tingkat asumsi dan keyakinan. Schein berpendapat bahwa asumsi-asumsi yang mendasari tumbuh dari nilai-nilai, sampai mereka menjadi taken for granted dan keluar dari kesadaran. Sebagai definisi di atas negara dan sebagai kartun menggambarkan, orang mungkin tidak menyadari atau tidak mampu mengartikulasikan keyakinan dan asumsi tingkat terdalam mereka membentuk budaya.

Untuk memahami budaya, kita harus memahami tiga tingkat, tugas yang sulit. Salah satu aspek tambahan merumitkan studi budaya: kelompok atau unit budaya yang "memiliki" budaya. Sebuah organisasi mungkin memiliki banyak perbedaan budaya atau subkultur atau bahkan tidak ada budaya dominan yang jelas di tingkat organisasi. Mengenali unit budaya penting untuk mengidentifikasi dan memahami budaya.

Budaya organisasi diciptakan, dipertahankan atau diubah oleh orang-orang. Budaya organisasi, dalam bagian, juga dibuat dan dikelola oleh organisasi kepemimpinan. Pemimpin di tingkat eksekutif adalah sumber prinsip bagi generasi dan re-organisasi infus ideologi, artikulasi nilai inti dan spesifikasi norma-norma. Organisasi preferensi untuk mengungkapkan nilai-nilai perilaku tertentu atau hasil tertentu. Organisasi mengekspresikan norma-norma perilaku yang diterima oleh orang lain. Mereka secara kultural diterima cara mengejar tujuan. Para pemimpin juga menetapkan parameter untuk jalur komunikasi formal dan isi pesan-aturan interaksi formal bagi organisasi. Nilai-nilai dan norma-norma, sekali ditularkan melalui organisasi, menetapkan keabadian dari budaya organisasi.

Definisi Schein dan model budaya organisasinya, kemudian, mewakili sebagai pola kompleks asumsi, nilai-nilai, perilaku dan artefak. pola budaya yang berkembang dari waktu ke waktu dalam kelompok mungkin salah satu yang konsisten. yaitu, asumsi dasar tentang dunia mungkin akan tercermin dalam serangkaian nilai-nilai yang pada gilirannya menghasilkan perilaku dan artefak.



Organisasi juga akan ada di mana asumsi-asumsi yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut atau di mana nilai-nilai yang tidak tercermin dalam perilaku yang diamati dan kreasi. Menurut McGregor: jika orang diperlakukan secara konsisten dalam bentuk asumsi-

asumsi dasar tertentu, mereka datang akhirnya untuk berperilaku sesuai dengan asumsi-asumsi dalam rangka untuk membuat dunia mereka stabil dan dapat diprediksi.

- kebudayaan yang berbeda membuat asumsi yang berbeda tentang orang lain yang didasarkan pada nilai-nilai sendiri etc: melihat mereka dengan mata kita bukan milik mereka.
- pihak ketiga dapat membantu memecahkan perbedaan antara 2 budaya
- masing-masing anggota baru datang dengan asumsi sendiri.

Dengan model ini seseorang dapat dengan mudah memahami paradoks perilaku organisasi. Norma-norma organisasi adalah sesuatu yang berbeda pada tingkat yang terdalam sebabnya yang agak sulit bagi pendatang baru untuk menyesuaikan diri dalam sebuah organisasi baru dan merupakan satu-satunya alasan atas kegagalan agen organisasi sebagai norma-norma budaya mereka organisasi tidak dipahami oleh mereka sepenuhnya sebelum tindakan.

Bersama dengan pengetahuan yang mendalam tentang budaya hubungan interpersonal antara anggota juga memainkan peranan penting dalam memahami dinamika Schein budaya organisasi. Asumsi dasar bertindak sebagai mekanisme pertahanan kognitif bagi individu dan kelompok yang sulit, menimbulkan kecemasan dan memakan waktu sebagai budaya dalam duduk dan kompleks sehingga yang sangat sulit untuk mengetahui tentang asumsi. Para pemimpin harus bersikap marginal untuk budaya organisasi sehingga dapat mempelajari cara-cara baru budaya dan psikologi anggota. Model ini membantu untuk mengetahui budaya di dalam organisasi pada tingkat yang berbeda.

## **KESIMPULAN**

Dilihat dari perspektif budaya, komunikasi organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Perspektif budaya memandang komunikasi sebagai sebuah proses inti di mana budaya tersebut dibentuk dan ditransformasikan (dalam hal ini dalam sebuah organisasi), selain itu budaya organisasi merupakan sebuah pola dari tingkah laku dan interpretasi dari masing-masing anggotanya.
2. Perspektif budaya mengakui bahwa proses komunikasi yang dilakukan sehari-hari di tempat kerja merupakan sesuatu yang penting.
3. Perspektif budaya memandang komunikasi organisasi tidak hanya mencakup kata-kata dan tindakan-tindakan, tetapi juga semua bentuk komunikasi nonverbal (seperti mesin-mesin, artefak dan proses kerja).
4. Dalam perspektif budaya, komunikasi organisasi menganalisis pola-pola interaksi yang bermacam-macam dalam sebuah kelompok kerja dan menguji bagaimana mereka bertindak ketika mereka berada di tempat mereka bekerja tersebut. Oleh karena itu, perspektif budaya memandang komunikasi organisasi sebagai bagian dari sebuah budaya kebangsaan yang bersifat lokal, berkaitan dengan latar belakang keluarganya dan juga kekuatan-kekuatan lainnya yang berada di luar sebuah organisasi.
5. Perspektif budaya memandang bahwa dengan adanya komunikasi organisasi maka dapat dibangun pengertian bersama antara sesama anggota organisasi berdasarkan budaya yang mereka yakini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Eisenberg, Eric M. & Goodall, H. L. 1997. *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. New York: St. Martin's Press.

Littlejohn, W. Stephen & Foss, A. Karen. Teori Komunikasi. Jakarta : Salemba Humanika.

Miller, Katherine. 2003. *Organizational Communication: Approaches and Processes Third Edition*. USA: Thomson.

Pace, R. Wayne & Faules, Don F. 2005. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Rakhmat, Jalaluddin. "Psikologi Komunikasi" edisi revisi. Remaja Rosdakarya. Bandung, 1998.

Reece, L. Barry & Brandt, Rhonda. 1993. *Effective Human Relations in Organizations*. Boston : Houghton Mifflin Company.

Harris, E. Harris. & Nelson, D. Mark. 2008. *Applied Organizational Communication*. New York. Lawrence Erlbaum Associates.

**Sekilas tentang penulis** : Syairal Fahmi Dalimunthe, S.Sos., M.Ikom. adalah dosen pada Jurusan Bahasa dan Sastra Indonesia dan sekarang menjabat sebagai Sekretaris Jurusan Bahasa dan Sastra Indonesia FBS Unimed